



CHU de Toulouse

Un programme de modernisation ambitieux pour mieux répondre aux enjeux de Santé Publique

Le CHU de Toulouse, l'un des plus grands établissements hospitaliers de France, entreprend des projets ambitieux pour moderniser ses infrastructures, adapter son offre de soins aux besoins croissants de la population et renforcer son rôle dans la recherche médicale. Connue pour son excellence clinique, le CHU se positionne au cœur de la région Occitanie, avec pour objectif d'offrir des services de santé de pointe tout en répondant aux défis de demain. Face à une demande accrue et un patrimoine hospitalier pour partie daté, l'établissement a lancé plusieurs initiatives majeures de restructuration et de développement qui redessineront le paysage hospitalier toulousain dans les prochaines années. Le CHU s'étend sur plusieurs sites emblématiques, dont les plus importants sont Purpan, Rangueil-Larrey et l'Oncopole. Héritier d'une longue histoire, le patrimoine immobilier du CHU comprend des bâtiments historiques, comme l'hôpital de La Grave et l'Hôtel-Dieu Saint Jacques, classés au patrimoine mondial de l'UNESCO, ainsi que des structures modernes, en particulier sur le site de Purpan, construites pour répondre aux besoins hospitaliers du XXI^e siècle. Cette diversité impose des défis importants en termes de maintenance et de rénovation. Les bâtiments plus anciens nécessitent des travaux réguliers et l'intégration de standards contemporains de durabilité, alors que les structures récentes sont plus adaptées à une gestion efficiente.

Parmi les projets phares du CHU, figure le Grand Hôpital Régional des Enfants (GHRE), qui vise une extension et une modernisation de l'hôpital des enfants sur le site de Purpan. Inauguré en 1998, cet hôpital, rapidement victime de son succès à la suite de sa création, connaît une activité pédiatrique en croissance constante, nécessitant une augmentation significative de sa capacité d'accueil. Un autre chantier majeur concerne le regroupement des activités de l'hôpital Larrey sur le site de l'hôpital Rangueil. Situés à seulement quelques centaines de mètres l'un de l'autre, ces deux sites partagent des disciplines médicales complémentaires ; la dispersion actuelle des activités complique le parcours des patients et la coordination des soins. Enfin, l'Oncopole de Toulouse, qui réunit sur un même site le Centre de Lutte Contre le Cancer Claudius Regaud et quelques services de cancérologie du CHU, est également au cœur des initiatives de développement. Ce centre d'excellence, ouvert en 2013, se consacre aux soins en oncologie avec une connexion immédiate avec la recherche avec le Centre de Recherche en Cancérologie de Toulouse. Face à une demande croissante à l'échelle régionale en particulier en hématologie ou en oncologie, l'Oncopole se prépare à une extension visant à renforcer sa capacité d'accueil pour les activités hospitalières et ambulatoires.

Propos recueillis auprès de **Jean-François Lefebvre**, directeur général du CHU de Toulouse



Comment définiriez-vous votre établissement ?

Jean-François Lefebvre: Le CHU de Toulouse occupe historiquement une place prépondérante, fort d'une offre de soins de haute qualité et d'un potentiel de recherche et académique important, en particulier avec la Faculté de santé et l'Université Paul Sabatier. L'établissement est ainsi un acteur hospitalo-universitaire majeur pour la métropole toulousaine, destinée à devenir la troisième ville de France dans les années à venir, comme pour la région Occitanie. Le CHU couvre toutes les spécialités médicales et dans ce cadre, de nombreuses sur-spécialités, ce qui en fait un centre de santé de premier plan. Le CHU de Toulouse joue un rôle régional essentiel. Il a été en ce sens toujours un pilier dans l'ancienne région Midi-Pyrénées, aujourd'hui Occitanie Ouest. Bien que cette vaste région dispose de nombreux centres hospitaliers et établissements structurés, elle présente également certaines vulnérabilités. En plein cœur de ce territoire, le CHU de Toulouse se distingue par sa capacité à embrasser toutes les activités médicales, sa position centrale dans une métropole en pleine croissance et ses missions lui conférant la place d'établissement régional de recours et de référence.

Comment les acteurs de santé privés sont-ils positionnés sur le territoire ?

J.-F. L.: Dans la métropole toulousaine, le CHU de Toulouse fait face à l'une des concurrences privées les plus importantes de France avec des établissements privés bien structurés. Pour autant, cette concurrence n'entraîne pas d'opposition et il existe des complémentarités et des collaborations entre nous. Les besoins de santé de la population sont tels que chaque acteur trouve une place. Les établissements privés proposent des activités autant concurrentielles que complémentaires à celles du CHU, qui occupe une position prépondérante et d'équilibre dans l'offre de soins.

Quel est l'état de santé financière de votre établissement ?

J.-F. L.: Notre situation tend à l'équilibre. Elle reflète les mêmes enjeux que tous les établissements publics similaires, notamment un écart entre la tarification et la couverture de nos charges, marquées depuis quelques années par les plans de soutien Ségur et l'inflation. Par ailleurs, cette situation bénéficie d'une activité soutenue, supérieure en 2023 et 2024 à celle de 2019. Notre dynamique médicale et de projet ainsi que notre politique de recrutement en personnel soignant et médical

constituent des facteurs importants dans cette attractivité, qui se traduit par des effectifs soignants supérieurs à ceux de 2019. Cette croissance de l'activité, avec une augmentation annuelle de quasiment +5% en 2023 et 2024, s'accompagne d'une croissance des recettes, permettant d'atteindre une situation proche de l'équilibre budgétaire.

Vous êtes engagés dans un nouveau projet d'établissement 2023-2028, « Construisons l'avenir ensemble ». Quelles sont les grandes lignes que vous avez identifiées ?

J.-F. L.: Le nouveau projet d'établissement, que nous avons pensé à l'occasion d'une large concertation avec nos professionnels et nos représentants des patients, s'articule autour de cinq ambitions. Notre première ambition est de consolider la place du CHU en tant que haut lieu de soins, d'excellence et d'humanité. L'objectif est de garantir que le CHU demeure et se développe comme établissement de proximité au cœur de la métropole de Toulouse et tout à la fois comme le CHU de recours et de référence qu'il a toujours été en région. Force est de constater qu'il est devenu aussi parfois le CHU de secours, lorsque les acteurs de santé sont en difficulté pour assurer la continuité de leurs activités. La Recherche - Innovation, qui est au cœur de l'ADN du CHU, est par ailleurs un domaine que nous souhaitons toujours conforter avec de belles réussites intervenues en 2023 (IHU HealthAge, RHU Bioface, Tiers-lieu numérique, labellisation de l'entrepôt de données de santé...). Enfin, l'humanité dans la relation soignant-soigné est aussi une caractéristique essentielle, connue et reconnue par la population.

Notre seconde ambition est de renforcer notre politique d'alliance. Nous portons et animons cette politique au sein de l'association H2O, qui réunit les 50 hôpitaux publics de l'Occitanie Ouest. De nombreuses actions à l'échelle territoriale sont mises en œuvre dans le domaine du soin (300 médecins en temps partagés), en recherche avec une maison territoriale de la recherche et en enseignement avec la création de postes de chefs de clinique territoriaux pour donner quelques exemples ; cette dynamique concerne également les fonctions support (numérique, RSE, communication...). Notre action territoriale se développe également au sein du GHT Haute-Garonne Tarn Ouest. Enfin, le CHU de Toulouse conserve une place particulière dans la coopération internationale ; après la crise COVID, nous nous employons à revitaliser nos partenariats, notamment avec le Canada, l'Asie ou l'Afrique. Cette politique internationale s'aligne avec les grandes thématiques de santé promues par l'Etat et aussi par la Métropole de Toulouse et la Région Occitanie. Une action particulière de soutien dans le domaine de la médecine d'urgence et de catastrophe est engagée depuis plusieurs mois avec l'Ukraine.

Le troisième axe de notre projet concerne la transformation du CHU. Nous avons réfléchi à l'actualisation de nos orientations médicales et de nos stratégies, tout en lançant des opérations de transformation immobilière. Parmi nos grands projets, nous comptons le Grand Hôpital Régional des Enfants (GHRE), dont la validation du Copil sanitaire est intervenue cet été à l'issue d'une phase d'expertise nationale tenue en 11 mois. Il s'agit par ailleurs du nouvel Hôpital Rangueil (NHR) qui regroupera les spécialités sur Rangueil. Enfin, l'Oncopole a besoin d'une extension dix ans après son ouverture. Nous fondons aussi notre politique de transformation sur un volet numérique majeur, pour faciliter les nouveaux usages et une meilleure organisation, en particulier avec l'évolution du Dossier Patient Informatisé (DPI), visant à améliorer les diagnostics, les thérapeutiques et les soins ainsi que le partage et l'exploitation des données à vocation de recherche et de pilotage.

Le quatrième axe est la prévention, un sujet longtemps débattu en France. Même si les financements n'existent pas aujourd'hui au profit d'une approche toujours curative, nous aspirons à devenir un acteur clé de la politique de prévention, importante pour les patients comme pour nos professionnels au nombre de 16 600.

Enfin, notre cinquième ambition est de renforcer le management. Pour notre CHU et pour une qualité et synergie dans la réalisation de nos missions de soins, d'enseignement et de recherche, il était important pour nous de nous donner un quatrième pilier dans le cadre de notre PE, le management. Notre politique de management vise à assurer à chacun de nos professionnels l'initiative et la possibilité de devenir un acteur de l'institution, d'exercer des responsabilités, de porter et de mettre en œuvre des projets. Cet axe inclut également un volet de formation et d'accompagnement important.

Peu de temps après votre arrivée, durant l'été 2022, vous aviez dû faire à l'une des grèves les plus dures de France aux urgences. Quelles leçons en avez-vous tirées pour l'avenir ?

J.-F. L. : Ce mouvement de grève a mis en lumière la pression qui pèse sur le CHU de Toulouse dans les missions d'accueil des urgences, ceci en lien avec l'évolution démographique de la métropole et de la région. A ce titre, le CHU se trouve placé comme de nombreux services publics sous tension, car l'augmentation de la population sollicite de plus en plus les services toulousains. Cette situation aux urgences reflète également une évolution de la place de notre CHU, traditionnellement CHU de recours mais devenant aussi de plus en plus parfois CHU de secours, intervenant en dernière ligne lorsque nos partenaires - qu'ils soient centres hospitaliers, cliniques ou acteurs de la ville - ne peuvent plus remplir leurs missions.

À l'été 2022, nous disposions d'effectifs médicaux et soignants sans vacance de postes et une capacité en lits élevée malgré certaines fermetures. Pour l'avenir, nous sommes attentifs à toujours soutenir et adapter si nécessaire nos organisations (par exemple concernant les urgences psychiatriques), à améliorer la coordination avec nos partenaires et à préserver notre résilience face aux fluctuations de la demande de soins et à la pression démographique.

Quel est l'impact de la loi Rist sur le plafonnement de l'intérim médical sur le CHU de Toulouse ?

J.-F. L. : Nous n'avons pas été directement impactés par cette mesure. En effet, le CHU de Toulouse n'avait pas recours à l'intérim médical, à l'exception du secteur des urgences psychiatriques. Les recrutements que nous avons effectués en 2023 nous ont d'ailleurs permis de ne pas être affectés par cette problématique. En revanche, nous avons

partagé cette problématique le plus en amont possible avec nos centres hospitaliers partenaires, avec lesquels nous avons partagé un travail de collaboration et d'anticipation approfondi. Actuellement, 300 médecins partagent leur temps entre le CHU et les centres hospitaliers, qu'ils soient salariés de l'un ou de l'autre. Grâce à ces organisations et à notre esprit d'entraide, y compris en situation d'urgence, nous avons pu éviter les difficultés liées à l'intérim médical.

Quel impact les opérations majeures au sein du CHU auront-elles sur les patients, le personnel médical et la communauté locale ?

J.-F. L. : La particularité de nos projets réside dans le contexte d'évolution démographique (+ 40 à 50 000 habitants chaque année dans la région) et le rôle croissant du CHU; ils s'accompagnent d'une adaptation de nos capacités avec quelques augmentations en particulier en ambulatoire. En ce sens, ces opérations majeures permettront d'améliorer les parcours patients. Nous souhaitons également rapprocher certaines activités du plateau technique pour une meilleure coordination des soins. En plus des bénéfices pour les patients, nous visons une amélioration significative de la qualité hôtelière et des conditions de travail pour notre personnel. Plus spécifiquement, nos deux hôpitaux de Larrey et de Rangueil, construits dans les années 70 et 80, présentent des conditions de confort inadéquates, exposées à des écarts importants de température tout au long de l'année, sans rafraîchissement d'air et avec une isolation thermique très faible et des consommations énergétiques parfois élevées. Cette action est au cœur de la politique de transition écologique promue par le CHU. Les projets incluent des rénovations pour offrir des conditions de confort minimal, qui sont désormais essentielles et pour servir une politique de sobriété énergétique essentielle à notre époque.

Vous êtes également impliqué dans un projet d'extension et de reconstruction de l'Oncopole qui a ouvert il y a moins de 10 ans. Quelles sont les particularités du modèle hybride unique de cet établissement, qui réunit les équipes du centre de lutte contre le cancer Claudio Regaud et celles du CHU ?

J.-F. L. : La cancérologie représente 25 % de l'activité de prise en charge du CHU de Toulouse. L'Oncopole est un modèle unique en France, réunissant les équipes du centre de lutte contre le cancer Claudio Regaud et celles du CHU, en particulier d'hématologie adulte, de médecine interne, de chirurgie gynécologique et ORL, de réanimation ou d'anatomo-pathologie. Depuis son ouverture, l'Oncopole a vu son activité évoluer et s'étendre. Outre la vocation cancérologique du site, la cancérologie est également très présente sur les autres sites du CHU de Toulouse : le site de Rangueil pour le pôle digestif et urologique, le site de Larrey pour la pneumologie et chirurgie thoracique, Purpan pour les neurosciences et l'Hôpital des Enfants pour l'oncologie pédiatrique. Ces activités sont prépondérantes avec une vocation régionale.

Le projet d'extension de l'Oncopole comprend plusieurs axes : le doublement des capacités en hématologie, le renforcement des activités chirurgicales avec une augmentation des capacités en gynécologie et ORL et l'extension des soins ambulatoires en oncologie médicale en permettant une prise en charge plus importante et plus diversifiée.

Un autre secteur d'évolution de l'Oncopole concerne la pharmacie, qui est la plus grande productrice de chimiothérapie en France avec 120 000 préparations par an. Elle dessert non seulement l'Oncopole, mais aussi toutes les activités oncologiques sur les autres sites du CHU de Toulouse.

Nous sommes par ailleurs attentifs à maintenir et à renforcer notre offre de soins dans les centres hospitaliers, grâce à des alliances stratégiques. Cela permet de conserver une proximité des soins pour les populations, tout en répondant aux besoins spécialisés et de recours sur le CHU. Cette politique d'alliance est essentielle pour garantir un accès aux soins de qualité en région.

Un autre chantier est en cours depuis 2021, celui concernant les Prestations d'Accueil et de Confort sur le site de Purpan en collaboration avec la foncière médico-social de CHD Habitat en collaboration avec la MNH et plusieurs institutionnels. Quels sont les enjeux d'un tel projet ?

J.-F. L. : Ce projet, conçu entre 2019 et 2020, vise à valoriser le foncier de l'hôpital et à développer des activités que le CHU assurait jusqu'à présent, ou à offrir des services bénéfiques aux professionnels du CHU et aux patients. Concrètement, le projet développé sur le site de Purpan a inclus la gestion de la crèche hospitalière, le développement d'activités commerciales, la construction d'un hôtel avec une vocation possible d'hôtel hospitalier, des espaces tertiaires permettant à des sociétés ou des startups de s'y installer.

Aujourd'hui, le projet est achevé, avec tous les bâtiments, y compris une résidence pour seniors, désormais en service. Cependant, ces opérations ne sont pas sans défis. Le contexte économique évolutif met en tension les opérateurs, certains locaux tertiaires n'ayant pas encore trouvé d'affectation.

Une question se pose quant à la gestion du foncier hospitalier à long terme. Les hôpitaux doivent conserver des fonciers disponibles pour faire face à des besoins futurs. Les restructurations hospitalières nécessitent une capacité d'adaptation, particulièrement dans les zones urbaines où les hôpitaux se retrouvent souvent enclavés. En concédant pour 50 ans une partie de son foncier, le CHU doit s'assurer qu'il ne compromet pas ses capacités d'évolution future.

Le projet Ségur de la santé a bien pris en compte cette dimension, soulignant l'importance de ne pas compromettre l'avenir. Il est crucial pour les hôpitaux, notamment ceux situés en milieu urbain, de conserver ces marges de manœuvre foncière et d'évolutivité, pour s'adapter aux évolutions démographiques et aux besoins de soins et d'évolution technologique.

Dans quelle mesure ces projets peuvent-ils renforcer l'attractivité du CHU ?

J.-F. L. : Ces projets contribuent aussi à une requalification urbaine et représentent un levier important pour l'attractivité sur le long terme. En intégrant des pépinières d'entreprises et autres startups, nous dynamisons non seulement l'environnement hospitalier mais aussi le quartier tout entier. Ces initiatives permettent de créer un écosystème innovant autour du CHU, attirant ainsi des talents, des professionnels de santé et des entrepreneurs.

Avez-vous mesuré l'attractivité de votre CHU ?

J.-F. L. : L'attractivité de notre hôpital n'a pas été formellement mesurée par un audit ou une étude spécifique. Cependant, la confiance exprimée par la population qui se confié à nous indique une image positive. Nous sommes aussi très attentifs aux critiques de certains patients, souvent dues à des incompréhensions concernant leur prise en charge. Notre capacité à recruter et à fidéliser des professionnels de santé, ainsi que l'augmentation constante de nos activités, sont des indicateurs positifs. Nous nous efforçons d'améliorer notre attractivité en cultivant

une attention continue envers nos professionnels et nos patients. Cela inclut l'amélioration de leurs conditions de travail et de leurs conditions d'accueil et de prise en charge. Enfin, la qualité de réalisation de nos missions s'inscrit également hors de nos murs, par une continuité des soins en dehors de l'hôpital, assurant une prise en charge globale et intégrée des patients.

Lors de notre dernier entretien, avant la crise sanitaire, vous évoquiez que l'hôpital de demain serait caractérisé par une place moindre à l'hébergement et par le développement de prestations hôtelières plus efficientes. Comment votre vision de l'hôpital de demain a-t-elle évolué ces dernières années au regard des bouleversements que connaît le secteur ?

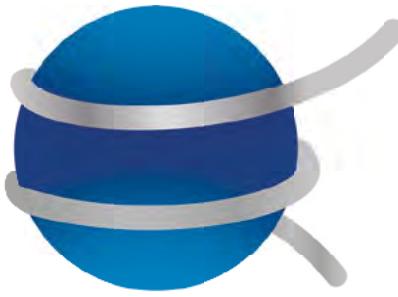
J.-F. L. : La médecine de demain se réfléchit et se crée au sein des CHU. Ils sont le creuset de l'innovation, tant dans leur plateau technique que dans les activités qu'ils assurent, et qui ne pourraient exister ailleurs. Pour autant, les CHU sont parfois bousculés, intervenant en dernière ligne de toute autre offre de soin. Le problème réside sans nul doute dans notre système de santé dans son ensemble, et non pas seulement dans l'hôpital public. Tous les acteurs de santé doivent s'efforcer d'organiser les choses de manière à ce que les organisations et les capacités soient aussi fluides que possible. La juste place de chacun, ainsi que cette alliance et cette ouverture à nos partenaires, qu'ils soient centres hospitaliers, établissements privés ou acteurs dans la ville, constituent l'élément déterminant qui garantira un système de santé performant, dans un contexte où le rapport au travail et les sollicitations évoluent. En favorisant une collaboration étroite et une intégration des soins, nous pourrons mieux répondre aux besoins de la population et faire face aux défis futurs du secteur de la santé.



HOPITAL PIERRE PAUL RIQUET







Histone

MEDICAL DEVICES

**Spécialiste en
radiologie interventionnelle
et en orthopédie**

www.histone-medical.com

3^{es} JOURNÉES de l'ARCHITECTURE en SANTE



CONFÉRENCES

ÉTUDE ET FORMATION

BRUXELLES

MAISON DE LA POSTE - TOUR & TAXIS

24 ET 25 MARS 2025

WWW.JA-SANTE.BE